Как повысить стоимость холдинга?

организационно-экономический механизм увеличения рыночной стоимости холдинговых компаний

В современных условиях холдинговые компании занимают важное место в инфраструктуре макроэкономической системы [2]. Такое положение во многом определено теми преимуществами, которыми они обладают. В первую очередь это возможность аккумулирования значительного объема финансовых ресурсов, необходимых для реализации капиталоемких инвестиционных проектов. Это обеспечивается за счет интеграции активов и оптимального перераспределения капитала между дочерними компаниями в рамках реализуемых холдингом инвестиционных проектов. В каком случае управление холдингом будет наиболее эффективным?

Зайцев А.В.
докт. философии (Ph.D.), генеральный директор ООО «Карро-Комплект»

Баранов В.В.
докт. экон. наук., профессор Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Академия народного хозяйства при Правительстве РФ»

Значительный имущественный потенциал холдинговых компаний дает возможность без ущерба для финансовой устойчивости холдинга привлечь больший объем кредитных ресурсов, как в традиционной форме банковского кредитования, так и на условиях проектного финансирования.

Государство активно стимулирует процессы формирования холдинговых компаний. В первую очередь это касается высокотехнологичных отраслей экономики, т.е. тех, в которых производится продукция с высоким уровнем наукоемкости. Именно в форме холдинговых структур в России создаются объединенные авиастроительная и судостроительная корпорации, а также государственная корпорация нанотехнологий. Многие группы компаний частного бизнеса также успешно трансформируются в холдинговые структуры управления. В первую очередь это касается тех компаний, которые в процессе своей деятельности создали значительный финансовый, имущественный и интеллектуальный потенциал. В этой ситуации холдинг стано-

вится организационной формой, призванной наилучшим образом способствовать эффективному развитию бизнеса. Консолидация активов отдельных предприятий, входящих в холдинг, уже увеличивает рыночную стоимость холдинговой структуры. Причем часто вследствие возникновения эффекта синергии суммарная рыночная стоимость холдинга значительно превышает рыночную стоимость его отдельных предприятий. На практике это отражается в стоимости деловой репутации холдинга, а также в увеличении конкурентного преимущества и эффективности деятельности объединённых предприятий в холдинговой структуре.

Организационно-экономический механизм управления

Объединение отдельных независимых предприятий в холдинг усложняет систему управления вновь образованной структуры, в ней появляются новые связи между элементами. Поэтому возникает задача создания такого организационно-экономического механизма управления, который позволял бы не только сохранить рыночную стоимость холдинга, образованную в результате слияния предприятий в единую систему управления, но и обеспечить прирост этой стоимости в будущем. При формировании этого механизма следует учитывать, что холдинговые структуры обладают не только финансовыми, но и организационными преимуществами по сравнению с самостоятельными предприятиями или их отдельными группами. Эти преимущества вытекают из возможности централизации ряда функций управления в холдинговой структуре [2]. При централизации исключается разобщенность управленческого персонала в реализации решений, разработанных на основе единой информационной системы и опыта, накопленного предприятиями в результате совместной деятельности. Организационно-экономический механизм управления позволит создать в холдинговой структуре единую систему стратегического планирования и финансового управления, консолидированный бухгалтерский и управленческий учет, комплексную

организационный механизм управления холдингом должен позволять в кратчайшие строки привлекать финансовые, материальные и интеллектуальные ресурсы

юридическую поддержку и общее управление кадрами всех подразделений.

Это не только повышает качество управления холдингом за счет исключения дублирования некоторых функций, но также обеспечивает экономию и большую достоверность результатов прогнозирования затрат, возникающих, как в сфере управления, так и в сфере производственной деятельности холдинговой структуры. Единое налоговое и финансовое планирование, осуществляемое в рамках холдинговой компании, обеспечивает оптимизацию налоговых платежей, способствует более равномерному распределению во времени налоговой нагрузки.

Цель: мобильность решения любых задач

Важными факторами повышения эффективности функционирования холдинговой структуры становятся, *во-первых,* механизмы внутреннего ценообразования («трансфертные» цены, устанавливаемые на основе анализа внутреннего оборота незавершенного производства, готовой продукции, работ и услуг в рамках структурных подразделений холдинга), а *во-вторых,* возможность формирования в рамках холдинга централизованных фондов и различных резервов финансовых ресурсов.

Глобализация экономики и возрастание уровня конкуренции на мировых рынках диктует необходимость более тесной интеграции производства и капитала, что в ряде случаев приводит к целесообразности формирования финансово-промышленных групп, требует детального исследования организационных, экономических и финансовых особенностей управления холдинговой компанией. Результаты исследований этих особенностей позволяют сформировать такой организационный механизм управления, который наилучшим образом будет обеспечивать решение сложных финансово-экономических задач, возникающих в процессе реализации холдинговой структурой совокупности инвестиционных проектов и её стратегических программ. Это означает, что организационный механизм управления

управление холдингом должно быть направлено на то, чтобы на каждом временном интервале создавать положительное значение добавленной стоимости

холдингом должен позволять с минимальными затратами времени привлекать требуемый холдинговой структуре объем финансовых, материальных и интеллектуальных ресурсов, распределять эти ресурсы по реализуемым инвестиционным проектам [1].

одна из ключевых задач – разработка подсистемы управленческого учета, его автоматизация и интеграция в единую систему управления холдингом

Мотивация персонала и управление знаниями

В современных условиях значительную роль в развитии любой экономической системы как на макро-, так и на микроуровне играют инновации. Поэтому организационный механизм управления холдингом должен быть восприимчив к инновациям и стимулировать интеллектуальную деятельность персонала. Это даст возможность не только создавать, но и эффективно использовать в производственно-хозяйственной деятельности холдинга инновационные разработки, представляющие собой совокупность различных объектов интеллектуальной собственности. С точки зрения имущественного потенциала холдинга эти разработки учитываются либо как исключительные права на интеллектуальную собственность и отражаются в составе нематериальных активов, либо как неисключительные права, отражаемые в составе расходов будущих периодов, как ноу-хау. Для активизации процессов инновационной деятельности в рамках организационного механизма управления холдингом должна существовать, *во-первых,* система мотивации персонала, позволяющая наиболее результативно использовать его интеллектуальный потенциал, а *во-вторых,* система управления знаниями, обеспечивающая получение, сохранение, передачу знаний и накопленного опыта на основе корпоративной программы обучения персонала.

Подсистема управленческого учета

Поскольку в современных условиях главной стратегической целью деятельности холдинга, как и любой другой экономической формы предпринимательских объединений, выступает максимизация рыночной стоимости,

то управление холдинговой структурой должно строится как управление, нацеленное на то, чтобы на каждом временном интервале создавать положительное значение добавленной стоимости. Совокупность этих значений стоимости, дисконтированных на всем временном интервале реализации одного или нескольких инвестиционных проектов, обеспечит прирост рыночной стоимости холдинга.

Таким образом, в условиях стоимостного подхода к управлению финансовые аспекты играют доминирующую роль в формировании общей концепции управления холдинговой структурой, которое не может быть эффективно реализовано, если, во-первых, оно не будет увязано с другими элементами конкурентной стратегии, а во-вторых, не будет создан соответствующий организационный механизм управления.

В этой ситуации ядром финансовой системы холдинга должна являться центральная финансовая служба, наделенная директивными полномочиями. При функционировании холдинговой структуры необходимо обеспечить взаимосвязь центральной финансовой службы холдинга с финансовыми службами дочерних и зависимых предприятий. Такая взаимосвязь может быть наилучшим образом реализована в условиях использования единой автоматизированной системы сбора и учета данных о производственной деятельности и финансовых операциях материнской компании холдинга и его дочерних предприятий. Однако современные автоматизированные системы, как правило, интегрируют в своем составе только подсистемы финансового и бухгалтерского учета, а совокупность информации, являющейся объектом управленческого учета, остается не охваченной.

В современных условиях одной из ключевых задач формирования организационно-экономического механизма управления холдинговой структурой является не только разработка подсистемы управленческого учета, но и его автоматизация, а также интеграция этой подсистемы в единую систему управления холдингом.

Литература

1. Ван Хорн, Джеймс, К., Вахович, мл., Джон, М. Основы финансового менеджмента. – 11-е изд.: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.

2. Горбунов А.Р. Управление финансовыми потоками. Проект «сборка холдинга». – М.: Издательство «Глобус», 2003.

рп

Отпечатано в типографии ЗАО «Корпорация Знак». Тираж 4000 экз.